

Positioneren is een marketingtechniek waarvoor de laatste jaren de belangstelling enorm is toegenomen. In dit boek werken we een stappenplan voor de positionering van een merk uit. In dit eerste hoofdstuk staan we stil bij een aantal basale vragen rond positioneren, zoals de vraag waarom positioneren voor bedrijven en instellingen relevant is (paragraaf 1.1). De belangstelling voor positioneren heeft mede te maken met de ontwikkeling van het gedachtegoed rond merken en merkenbeleid. In paragraaf 1.2 beschrijven we daarom de ontwikkeling van product- naar merkgericht handelen. In paragraaf 1.3 geven we een definitie van positioneren en staan we stil bij enkele belangrijke aspecten ervan. In paragraaf 1.4 zetten we ten slotte door middel van een ‘stappenplan positioneren’ de structuur van dit boek uiteen.

1.1 Waaron positioneren?

In deze paragraaf staan we stil bij de vraag waarom positioneren belangrijk is. Na een korte introductie bespreken we drie ontwikkelingen die het belang van het positioneren voor bedrijven sterk hebben vergroot:

- 1 de toename van het aantal producten en diensten (de zogenaemde *productexplosie*);
- 2 het toenemend belang van de zichtbaarheid van de organisaties achter producten en diensten (we noemen dit in dit boek de *organisatie-explosie*);
- 3 de enorme groei van media en reclame-uitingen (de zogenaemde *media-explosie*).

Een goed product verkoopt zichzelf... ?

‘Een goed product verkoopt zichzelf.’ Deze zin hoorde je vroeger vaker dan nu. In de tweede helft van de vorige eeuw is de kwaliteit van veel producten (waren en diensten) naar een gelijk niveau getrokken. Natuurlijk bestaan er ook vandaag de dag nog kwaliteitsverschillen tussen

producten, maar de grote verschillen van twintig, dertig jaar geleden zijn grotendeels verdwenen. Volgens het hiervoor aangehaalde adagium zou dit betekenen dat tegenwoordig haast alle producten zichzelf verkopen, maar in het ruime aanbod moeten consumenten natuurlijk nog steeds hun keuze maken. Dit betekent dat een aanbieder heel goed moet nadenken over de vraag hoe hij zijn product ten opzichte van concurrenten aanprijst. In marketingtermen spreek je hier over het *positioneren van een merk*. Twee zaken zijn hierbij belangrijk: een manager moet benoemen welke associaties hij wil dat zijn merk bij de doelgroep oproept en hij moet benoemen waarin zijn merk zich onderscheidt van concurrenten. Een goede positionering zorgt ervoor dat een merk de aandacht van klanten trekt en dat de door communicatie aangedragen associaties relevant genoeg zijn om het merkproduct te kopen. Het adagium 'een goed product verkoopt zichzelf' vervangen we in dit boek dan ook liever door de stelregel dat een goed product een goede positionering verdient.

In de praktijk wordt bij positioneren weinig rekening gehouden met de vraag of er ook daadwerkelijk keuzes zijn gemaakt. Dit is een van de grootste dilemma's: als je een duidelijke keuze maakt, lijkt het gevaar groot dat je bepaalde doelgroepen of gebruiksmomenten uitsluit. Veel managers kiezen dan ook voor een positionering waarbij het merk wordt neergezet als een soort allemansvriend. Dit gebeurt ondanks het gegeven dat diverse succescases duidelijk maken dat een scherpte in positionering werkt. Zo werd Marlboro ooit gepositioneerd als een sigarettenmerk voor

mannen, maar dit merk bleek ook in de smaak te vallen bij veel vrouwen. En Cup-a-Soup zocht de scherpte in de positionering door een gebruiksmoment te claimen (vier uur 's middags), wat niet wil zeggen dat dit merkproduct niet op andere momenten wordt geconsumeerd. Een ander mooi voorbeeld van een 'scherpe' positionering is het Amerikaanse plaatsje Clute in Texas. Deze plaats staat bekend om zijn jaarlijkse muskietenplaag. In 2008 vierde Clute inmiddels alweer haar achtentwintigste Mosquito Festival, een driedaags evenement waar thans circa 18.000 toeristen op afkomen! Dit voorbeeld laat zien dat zelfs een positionering op negatieve aspecten succesvol kan zijn, zolang daarin maar scherpte wordt aangebracht.

27th Annual
The Great Texas Mosquito Festival
Clute, Texas Clute Municipal Park
JULY 26, 27, 28, 2007
CARNIVAL • CONTEST • ENTERTAINMENT
NETS & CRAFTS • FOOD & MORE!

Waste Man

Radio Disney

Saturday, July 26th 5:00 p.m. - 10:00 midnight
Sassy Sausage 100 p.m. • 100 p.m. • Charlie Sheffer of The Smokey 10:00 p.m. • Midnight
ENTERTAINMENT: 1000 Artists • 1000 Bands • 1000 Bands • 1000 Bands • 1000 Bands • 1000 Bands • 1000 Bands

Sunday, July 27th 5:00 a.m. - 11:00 midnight
Rich Wetzel 8:30 p.m. • 10:00 p.m. • Charlie Sheffer 10:30 p.m. • Midnight
ENTERTAINMENT: 1000 Artists • 1000 Bands • 1000 Bands • 1000 Bands • 1000 Bands • 1000 Bands

Monday, July 28th 5:00 a.m. - 1:00 a.m.
Buckley Billy 10:30 p.m. • 11:00 p.m. • Wade Hayes 11:30 p.m. • 1:00 a.m.
Radio Disney 6:00 p.m. • 6:00 p.m. (Under the Large Pavilion)

ENTERTAINMENT: 1000 Artists • 1000 Bands • 1000 Bands • 1000 Bands • 1000 Bands • 1000 Bands
CONTACT: AMERICAN RAP 1-800-953-8299 • 1-800-953-8299 • 1-800-953-8299 • 1-800-953-8299 • 1-800-953-8299 • 1-800-953-8299
For more info, call 1-800-953-8299 or visit www.mosquofestival.com

Zojuist gaven we een aantal algemene redenen aan waarom het belangrijk is om een product op een adequate wijze in de markt te positioneren. Er zijn drie belangrijke veranderingen te noemen die ertoe hebben geleid dat een product vandaag de dag niet meer in de markt kan slagen zonder een uitgekiende positioneringsstrategie. We lichten deze veranderingen hieronder toe onder de noemers product-, organisatie- en media-explosie.

Productexplosie

Het product- en dienstenaanbod is de laatste jaren enorm toegenomen. Een blik op het zuivelschap in de supermarkt laat bijvoorbeeld een explosie aan keuzen en varianten zien. Nieuwe smaken (bitterkoekjesyoghurt), nieuwe hoeveelheden (tweeliterpak melk, eenpersoonsyoghurt), nieuwe verpakkingen (Breaker), nieuwe categorieën (drinkontbijt van bijvoorbeeld GoedeMorgen!) en vetarme varianten zijn slechts een paar voorbeelden. Zelfs bij een basaal product als brood zie je dat het aanbod enorm is toegenomen. Waar bakkers vroeger met twee soorten witbrood en drie soorten bruinbrood klaar waren, heb je nu Panda, Waldkorn, meergranen, zevengranen, elfgranen, maïs, boeren, Zeebonk, Vikorn, Allinson en nog veel meer speciale broden. Een dergelijke productexplosie heeft zich in bijna elke denkbare markt voorgedaan. Dergelijke productexplosies hebben niet alleen geleid tot het aanbod van meer productvarianten, maar ook tot het koppelen van een dienst aan fysieke producten, zoals Albert Heijn, Etos en Gall & Gall, die hun gezamenlijke dienstverlening uitbreidden met de Albert bezorgservice. In al dit soort gevallen kun je constateren dat het enorme aanbod ertoe heeft geleid dat het voor een aanbieder van merkproducten steeds moeilijker is geworden om op te vallen en een voorkeurspositie bij consumenten op te bouwen. Positioneren is een denkwijze en methode die deze problematiek het hoofd kan bieden.

Voor wat betreft de productexplosie moet je je realiseren dat in veel markten het aanbod van producten enorm is toegenomen en de kwaliteitsverschillen tussen producten sterk zijn afgenomen. Vooral bij diensten zie je dat ze gemakkelijk door een concurrent te kopiëren zijn; bij verzekeringspolissen kan dit letterlijk plaatsvinden door een polis van een concurrent door het kopieerapparaat te halen. Een unieke en relevante positionering is daarentegen veel lastiger te kopiëren. In verzekerings-

land zie je positioneringen vaak duidelijk in de communicatiestrategie van een maatschappij terugkomen. FBTO claimt bijvoorbeeld dat het de maatschappij is waar mensen zelf heel eenvoudig – en daardoor relatief goedkoop – verzekeringen kunnen afsluiten. OHRA heeft meer een toegevoegdewaardepropositie gericht op gemaximaliseerde zorgpakketten voor iedere levensfase van een doelgroep (studenten, jonge singles, jonge stellen, jonge gezinnen met oudere kinderen en vijftigplussers). En Delta Lloyd benadrukt dat niets in een mensenleven zeker is en dat de financiële producten van deze maatschappij daarmee rekening houden. Bij deze drie voorbeelden zie je duidelijke accentverschillen; waar FBTO zich opstelt als een aanbieder met een minimale dienstverlening bij het afsluiten van verzekeringen, biedt OHRA al meer toegevoegde waarde waarbij het accent in feite ligt op voordelen. Delta Lloyd brengt in haar communicatie zelfs nauwelijks concrete producten naar voren en benadrukt slechts immateriële waarden die een bepaalde doelgroep belangrijk vindt.

Organisatie-explosie

Bij de productexplosie spraken we over de waren en diensten die door een bedrijf of organisatie worden aangeboden. Tot begin negentiger jaren van de vorige eeuw waren veel van dit soort organisaties voor het grote publiek niet of nauwelijks zichtbaar. Alleen in het geval dat de naam van het merkproduct gelijk was aan de organisatiernaam, zoals bij de meeste merkproducten van Philips, waren consumenten zich van die organisatiernaam bewust. Bedrijfsnamen als Procter & Gamble, Benckiser en Kortman Intradal (thans Sara Lee) werden toen nauwelijks of niet in de externe communicatie van die bedrijven gebruikt. Zelfs was het tot 1987 niet mogelijk ondernemingsnamen als woordmerk te deponeren bij het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom (BBIE).

Sinds begin jaren negentig zijn steeds meer organisaties zich ervan bewust geworden dat zij zich als ‘company behind the brand’ naar buiten toe moeten profileren. Dit had mede te maken met het feit dat andere stakeholdergroepen dan klanten en andere onderwerpen van groter belang werden voor de continuïteit van de onderneming. Hierbij is te denken aan:

- ‘the war for talent’ op de arbeidsmarkt, hetgeen betekent dat ondernemingen actiever dan vroeger moeten werken aan hun reputatie op de arbeidsmarkt;

- het rekenschap geven van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming;
- de toegenomen macht van aandeelhouders.

De toegenomen belangstelling voor organisatiemerken komt ook voort uit de publicatie van allerlei ranglijstjes van ondernemingen. Zo ligt het accent bij de Amerikaanse Fortune500 op het bruto-inkomen van ondernemingen, bij de ranking van Europe's Most Respected Companies (EMRC) door de *Financial Times* op de reputatie van ondernemingen en bij 'Great Place to Work'-ranglijsten op factoren als werkomgeving en goed werkgeverschap. Al dit soort zaken hebben bijgedragen aan wat we in dit boek de 'organisatie-explosie' noemen. Hiermee bedoelen we niet dat het aantal organisaties zeer sterk is toegenomen, maar dat de *zichtbaarheid* van organisaties sterk is vergroot. Deze grotere mate van zichtbaarheid is vooral toe te schrijven aan een sterkere profileringsdrang dan vroeger.

Media-explosie

Naast een productexplosie en een organisatie-explosie heeft ook een zogenoemde 'media-explosie' plaatsgevonden.¹ Tot en met 1987 waren er in Nederland twee Nederlandstalige tv-zenders: Nederland 1 en Nederland 2. In 1987 werd Nederland 3 geïntroduceerd en in 1989 startte de eerste commerciële zender (RTL Véronique, thans RTL 4). Tegenwoordig zijn er meer dan tien Nederlandstalige zenders; publiek en commercieel. Bij het radio- en bladenaanbod is de ontwikkeling vergelijkbaar. Het aantal reclame-uitingen via deze media is navenant toegenomen. Daarnaast is het openbare leven doordrenkt geraakt van communicatieboodschappen op billboards, abri's, mupi's, driehoeksborden, wildplakzuilen, megaborden, auto's, vrachtwagens, bussen, trams, treinen, taxi's, fietsen, boten en zelfs waterfietsen. Bovendien heeft de digitalisering ervoor gezorgd dat reclame zijn weg heeft gevonden op internet en mobiele telefoons. De hoeveelheid informatie die direct via internet beschikbaar is, is onvoorstelbaar en neemt alleen maar toe. De groei van MSN en games staat nog maar aan het begin. De media-explosie heeft tot gevolg dat het zeer moeilijk is consumenten nog te bereiken. Als gevolg hiervan hebben in Nederland diverse B- en C-merken het veld moeten ruimen. Bedrijven die via de media de consument willen blijven bereiken, worden geconfronteerd met veel hogere kosten dan voorheen. Zo becijferde een manager

van Procter & Gamble dat in 1970 een bereik van zeventig procent van de doelgroep met 13 tv-spots gerealiseerd kon worden en dat daarvoor tegenwoordig 135 (!) tv-spots nodig zijn. Een miskleun in de positionering en/of de communicatieboodschap wordt dan wel erg kostbaar.

Daarom: positioneren

Positioneren is de methode bij uitstek om de gevolgen van de product-, organisatie- en media-explosie te lijf te gaan. Door een onderscheidende en voor de doelgroep relevante positionering te kiezen, kan een product- of organisatiemerken opvallen in het enorme aanbod van andere merken en in de overkill van media en reclame-uitingen. Het formuleren van een

Zuivelemmers van De Zuivelhoeve²



De Zuivelhoeve ligt in het groene hart van Twente, tussen Enschede en Hengelo. Dit bedrijf produceert sinds 1981 kwalitatief hoogwaardige zuivelproducten. Aanvankelijk werd gestart met de productie van boerenkaas, maar in de loop van de jaren is het assortiment uitgebreid met andere producten en productgroepen. In juli 1999 werd een compleet nieuw gebouwde productielocatie in gebruik genomen, waar met behoud van de ambachtelijke principes op

middelgrote schaal kan worden geproduceerd voor afnemers in Nederland, België en Duitsland.

De Zuivelhoeve introduceerde in 2000 een nieuw merkproduct dat uiterst succesvol bleek te zijn: Boer'n Yoghurt en Boer'n

Vla. De producten werden gepositioneerd als ambachtelijke zuivel in verschillende smaken, afgevuld in een transparant emmertje met een laagje fruit onderin. De omzet van de nieuwe productlijn steeg binnen drie jaar naar € 15 miljoen. De 'yoghurt met een spelfout' werd al snel door haast alle Nederlandse supermarktfomules verkocht, waarbij de export naar Duitsland, België, Frankrijk en Denemarken verantwoordelijk was voor circa 25% van de omzet.



goed onderbouwde positionering scheidt het kader dat de juiste keuzes ten aanzien van aanbod en boodschap zichtbaar maakt. De kans op succes wordt daarmee aanzienlijk groter. Ter illustratie hebben we in deze paragraaf een case van een productmerk opgenomen; die van De Zuivelhoeve (zie kader 1.1). De Zuivelhoeve is een bedrijf dat een unieke positie in de zuivelmarkt wist te verwerven door op een andere, maar voor consumenten zeer relevante manier zijn producten te vermarkten.

Naar onze mening is het unieke van De Zuivelhoeve de wijze waarop het zijn producten in de markt positioneert. De naamgeving en het tonen van het product in een doorzichtige emmer benadrukken de 'echtheid' en 'puurheid' van het product. Wellicht zonder dat men zich daarvan bij De Zuivelhoeve bewust is geweest, heeft men een positionering gekozen die in alle aspecten van het merkproduct is doorgevoerd. Dit succes is binnen het bedrijf tot stand gekomen. Het bedrijf was goed in het op een ambachtelijke wijze maken van kaas. Deze kerncompetentie is op een herkenbare wijze in toetjes doorgezet. Bij het kiezen van een positionering mag best de 'scherpte' worden opgezocht; De Zuivelhoeve is hiervan een duidelijk voorbeeld.

Bij positioneren wordt er niet langer van uitgegaan dat een goed product – of een organisatie – zichzelf verkoopt. Het gaat ook om het imago dat rond het product of de organisatie wordt gecreëerd. Het feit dat veel managers vandaag de dag de relevantie van positioneren inzien, hangt samen met het 'merkdenken' dat in marketing zijn intrede heeft gedaan. In de volgende paragraaf lichten we daarom de ontwikkeling van product- naar merkgericht handelen toe.

1.2 Van product naar merk

In dit boek spreken we over het positioneren van een *merk*. Het verschil tussen een product en een merk lichten we in deze paragraaf toe.

Product

Veel mensen vereenzelvigen een product met een tastbaar goed. In dit boek hanteren wij een ruimere definitie voor een product, namelijk een waar of een dienst. Dit betekent dat producten niet alleen waren zijn

zoals hagelslag, auto's en computers, maar ook diensten zoals verzekeringen en vakantie-reizen. Zelfs de belofte van een politieke partij is te benoemen als een product. Door diensten als product te benaderen, hebben bijvoorbeeld diverse topsporters ontdekt dat ze aan hun sport gerelateerde waren in de markt kunnen zetten. Zo heeft bergbeklimmer Ronald Naar zijn kernproduct (risicovolle bergbeklimmingen) opgerekt naar boeken, het geven van seminars en het coachen van managementteams. We spreken hier van het merk 'Ronald Naar' omdat zijn naam een zekere toegevoegde waarde heeft gekregen voor de producten die daaronder worden aangeprezen. Ook bekende Nederlanders hebben inmiddels ontdekt dat een merkbenadering hen verder kan helpen (zie kader 1.2).

Het merk Marijke Helwegen³



Marijke Helwegen, de wandelende reclame voor facelifts, wilde meer nadruk op haar presentatiekunsten leggen in plaats van haar ambassadeurschap voor de plastische chirurgie. Samen met ontwerpbureau Loaded Ink werden visie, missie, identiteit en de kernwaarden (stijl-

vol, sexy en ondeugend) op papier gezet. Als doelgroep werd gekozen voor vrouwen van dertig tot vijftig jaar die plastische chirurgie overwegen en Marijke waarden om haar doorzettingsvermogen en eigenheid. De homoscene werd benoemd als secundaire doelgroep. Logo, huisstijl, website en een Marijke-stripfiguur deden de rest. 'Marijke is bij uitstek geschikt de facelift van uw bedrijf of product te presenteren. Boek nu!' De door deze herpositionering gegenereerde business kan ze nauwelijks aan. Het leverde haar 50% meer opdrachten op, van Donald Duck tot Karwei.

Kader 1.2

Merk

Voor de meeste markten geldt dat er tegenwoordig alleen nog maar overwegend goede producten worden verkocht en dat veel organisaties de nadruk leggen op het claimen van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Veel producten en organisaties voldoen dan ook aan de ver-

wachtingen en eisen van de doelgroep. Hierdoor is het voor een aanbieder of organisatie moeilijk zich nog van concurrenten te onderscheiden. Het benaderen van een product of een organisatie als merk kan dan uitkomst bieden. Het verschil tussen een product en een merk is wel eens als volgt verwoord: 'Een product wordt gemaakt in de fabriek en een merk bestaat alleen in het hoofd van de consument.' Hoewel deze uitspraak een product vereenzelvigd met een waar, maakt deze wel duidelijk wat het essentiële verschil is tussen een product en een merk. Toch ben je er met deze uitspraak nog niet, want hij beantwoordt niet de vraag hoe je van een product of een organisatie een merk maakt. Om deze vraag te beantwoorden, is het goed je te realiseren dat een merk één voornaam verschil heeft met een product of organisatie: het heeft een unieke en daarmee onderscheidende merknaam. Ter illustratie kun je naar de toetjesmarkt kijken; hierin zijn veel verschillende producten te koop. Als een bepaalde fabrikant claimt de lekkerste toetjes te maken, is het voor een consument lastig kiezen als hij steeds voor een schap van (ongemerkte) producten staat. Aan de hand van een merknaam kan hij echter een specifiek product identificeren. Een bijkomstig voordeel is dat consumenten bepaalde associaties aan een merknaam kunnen koppelen en er op een gegeven ogenblik van overtuigd kunnen raken dat dit specifieke merkproduct beter is dan dat van concurrenten. Door middel van een merk kan een aanbieder zijn producten een plekje in het brein van de doelgroep geven en daarmee de basis voor onderscheid creëren. Ook een organisatie kan door middel van een merk onderscheidende associaties claimen.

Het begrip merk kent vele definities. Het is van belang voor ogen te houden dat er bij een merk altijd twee zienswijzen relevant zijn. Enerzijds kun je een merk opvatten als een waar te nemen naam of logo. Je spreekt hier normaliter over een merk als een (waarneembaar) *teken*. Het gaat hier dus om de fysieke verschijningsvorm van een merk. Bij Alfa Romeo is dit bijvoorbeeld de merknaam en het kenmerkende logo (waarin twee symbolen van de stad Milaan zijn verwerkt: de slang van de Visconti-familie en een rood kruis op een witte achtergrond). Bij het organisatie-merk Unilever is dit de hoofdletter U die is opgebouwd uit 25 symbolen die elk een ander aspect van het bedrijf vertegenwoordigen (zie hoofdstuk 3). Anderzijds kun je een merk opvatten als een mentale representatie in het hoofd van een consument. Voor Alfa Romeo zijn dat de associaties die een consument bij dat merk heeft, zoals Italiaans, snelle auto's

en mooi design. Bij Unilever zijn dat associaties zoals een Nederlands-Engels bedrijf met mooie merken en goede carrièremogelijkheden. Een goede definitie van een merk benadrukt volgens ons beide zienswijzen:

definitie Een merk is een teken (naam en/of logo) dat in staat is de waren of diensten van een onderneming – dan wel de organisatie zelf – te onderscheiden en dat in materiële dan wel immateriële zin een zekere betekenis voor de doelgroep heeft.

Het heeft zin om een onderscheid te maken tussen een product en een merk omdat leden van een doelgroep in hun hoofd aan een merk bepaalde associaties koppelen, waardoor zij van mening zijn dat het product in kwestie beter is dan dat van concurrenten, dan wel dat de organisatie in kwestie hun meer te bieden heeft dan andere organisaties.

Tegenwoordig nemen merken een belangrijkere plaats in ons denken in dan producten of organisaties. Dit gebeurt om de volgende redenen:

- Producten zijn vaak nog moeilijk van elkaar te onderscheiden.
- Een merk kan allerlei voordelen en emoties claimen die een klant kan koppelen aan een voor dat merk unieke naam.
- In de overvloed aan keuzemogelijkheden heeft het merk een rol van ‘gids’.
- Mensen hebben naast herkenbaarheid behoefte aan vertrouwen, waardering, status en het gevoel goed voor zichzelf te zorgen.

Neem het merk Nike. Nike is al lang geen aanduiding meer voor een sportschoen, maar een supermerk dat sterk geladen is met emotionele waarden. Onder de merknaam Nike kunnen daarom in verschillende categorieën allerlei producten worden verkocht. Het merk staat nu centraal en verschillende producten geven het merk betekenis.

Tot slot van deze paragraaf besteden we aandacht aan de verschillen tussen twee ‘oermerken’: Coca-Cola en Pepsi-Cola. In kader 1.3 lees je meer over de geschiedenis van beide merken en de verschillen. Uit deze tekst kun je opmaken dat het merk belangrijker is dan het product en dat de verschillen in beleving tussen beide merkproducten letterlijk gebaseerd zijn op de verschillende breinposities die deze merken in onze hersenen innemen. In paragraaf 1.3 staan we stil bij de vraag wat positionering precies inhoudt. Bovendien geven we een definitie van dit begrip.

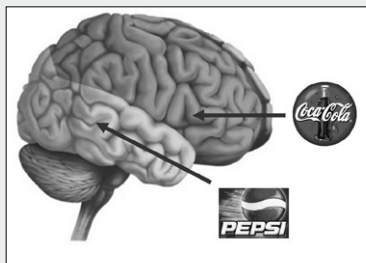
Coca-Cola versus Pepsi-Cola⁴

De geestelijk vader van Coca-Cola is apotheker John Pemberton, die dit merkproduct in 1886 voor het eerst verkocht in Atlanta (Georgia) voor vijf dollarcent per glas. Binnen drie weken nadat Coca-Cola was geïntroduceerd, verscheen er in *The Atlanta Daily* de eerste advertentie met als kopregel: 'Coca-Cola. Delicious! Refreshing! Exhilarating! Invigorating!' Net voor zijn dood in 1888 verkocht Pemberton het concept voor \$ 1200 aan Asa G. Candler, die in 1892 The Coca-Cola Company oprichtte (een bedrijf dat thans circa 300 merken exploiteert). De naam Coca-Cola zou verwijzen naar ingrediënten die destijds in de drank verwerkt werden; extracten van cocabladeren en de colanoot. Sinds 1945 wordt de bijnaam Coke officieel als merknaam naast de naam Coca-Cola gevoerd.

De geestelijk vader van Pepsi-Cola (1898) is Caleb Bradham, een apotheker uit New-Bern (North Carolina). Pepsi-Cola was aanvankelijk bedoeld als een elixer tegen dyspepsie, een pijn of een ongemakkelijk gevoel dat rond de maagstreek kan ontstaan na het nuttigen van een maaltijd. In 1923 ging het bedrijf failliet en in 1931 werd de inboedel plus de merknaam gekocht door Loft Candy Company. Deze onderneming wist daarna voor

Pepsi-Cola een plaats in de markt te veroveren door de drank goedkoop en in gerecyclede bierflessen te verkopen. In die tijd werd Pepsi gezien als een merk frisdrank voor de lagere inkomensgroepen.

In de tweede helft van de twintigste eeuw is er bijna een continue strijd gevoerd tussen Coca-Cola en Pepsi-Cola. In de jaren tachtig probeerde Pepsi consumenten ervan te overtuigen dat de smaak van Pepsi-Cola beter was dan die van Coca-Cola. In de 'Pepsi-challenge' werden consumenten in winkelcentra gevraagd twee verschillende cola's te proeven. Dit was een zogenoemde 'blinde test'; de cola's waren slechts gemarkeerd met een letter ('M' voor Pepsi-Cola en 'Q' voor Coca-Cola). Uit deze tests bleek dat consumenten een voorkeur hadden voor Pepsi-Cola. Kritische onderzoekers toonden echter aan dat dit effect grotendeels is toe te schrijven aan de gebruikte letters. Omdat de letter Q minder vaak in onze taal voorkomt dan de letter



Vervolg

M, hebben consumenten een voorkeur voor laatstgenoemde letter.

Tegenwoordig kun je met MRI-scans letterlijk in het hoofd van mensen kijken. Read Montague, een Amerikaanse onderzoeker, kwam er op deze manier achter dat de merken Coca-Cola en Pepsi-Cola bij een consument in verschillende delen van zijn hersenen zijn opgeslagen en dus letterlijk een andere breinpositie kennen. Montague ontdekte dat wanneer consumenten werd verteld dat ze Coca-Cola dronken, driekwart van hen opeens vond dat de cola lekkerder smaakte omdat een ander deel van hun hersenen werd geactiveerd. Bij het horen van de naam Coca-Cola werd de mediale prefrontale cortex geactiveerd, een deel van de hersenen waarin hogere denkprocessen plaatsvinden. Montague vermoedt

dat de hersenen bij de naam Coca-Cola informatie activeren die door reclame is aangedragen en dat deze associaties zo sterk zijn dat ze onze objectieve waarneming beïnvloeden.

Vandaag de dag zie je dat Coca-Cola haast overal ter wereld een sterkere positie heeft dan Pepsi-Cola. In 2004 werd het marktaandeel van Coca-Cola in Amerika geschat op 43% tegen bijna 32% voor Pepsi-Cola. De winstmarge voor Coca-Cola wordt geschat op 29,4% en die van Pepsi op 19,7%, een verschil van bijna 10%! Dit laatste komt ook tot uitdrukking in de financiële waarde die beide merken vertegenwoordigen. In 2007 schatte het internationale merkenbureau Interbrand de merkwaarde van Coca-Cola op \$ 65,3 miljard en die van Pepsi-Cola op \$ 12,9 miljard (een verschilfactor van 5).

1.3 Wat is positioneren?

In deze paragraaf geven we een definitie van *positioneren* en gaan we dieper in op de drie belangrijkste elementen van deze definitie. Wij definiëren positioneren als volgt:

definitie *Positioneren houdt in dat een brand manager een beargumenteerde keuze maakt welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiële) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van concurrenten.*

Andere definities stellen vaak de gewenste breinpositie bij ontvangers van communicatie centraal. Door het keuzeprocess van de brand manager centraal te stellen, sluit onze definitie meer aan bij de manier waarop in de praktijk door bedrijven positioneringstrajecten worden ingevuld. Bovendien benadrukt deze definitie dat je vooral eerst goed naar de eigen identiteit moet kijken (wat kun je wel en wat kun je niet waarmaken?), en dat je je oren niet te veel naar de consument moet laten hangen. In Engelstalige literatuur wordt naar dit gevaar verwezen als de ‘image trap’. Het resultaat van positioneren moet natuurlijk wel zijn dat er in het hoofd van de ontvanger een gewenste set van associaties rond de merknaam wordt gecreëerd.

In de zojuist gegeven definitie stellen we dat positioneren een ‘beargumenteerde keuze’ inhoudt. Bij het idee van een beargumenteerde keuze kun je twee aspecten onderscheiden: beargumenteerd en keuze. *Beargumenteerd* wil zeggen dat je bij het positioneren ervan uitgaat dat je als brand manager een weloverwogen keuze maakt. Het gevolg hiervan is dat een positionering voor langere tijd meegaat en niet bij de minste of geringste tegenslag wordt vervangen door een andere positionering. Hoewel er geen algemene richtlijnen zijn te geven voor de duur van een positionering, zou een goed beargumenteerde en onderbouwde positionering minimaal drie à vier jaar moeten meegaan. Sowieso is het na deze periode redelijk om de vraag op te werpen of een merk niet opnieuw gepositioneerd moet worden.

Het tweede woord in ‘beargumenteerde keuze’ impliceert dat je als brand manager een *keuze* maakt. Hij moet bij het positioneren van zijn merk kiezen welke aspecten van de identiteit hij wel of niet wil benadrukken (en dus als associaties aan het merk wenst te verbinden). In dit keuzeprocess spelen een aantal overwegingen een rol. Allereerst is het noodzakelijk te bepalen tot welke productcategorie het merkproduct behoort en welke koopargumenten voor de doelgroep belangrijk zijn, dan wel kunnen zijn. Op basis van deze informatie moet een manager bepalen wat in de positionering benadrukt moet worden om aansluiting te zoeken bij de productklasse, *points of parity*, en welke associaties het merk in kwestie kunnen onderscheiden van concurrenten, *points of difference*. Voor dit laatste is het noodzakelijk dat een manager weet wat de behoeften van de doelgroep zijn en uit welke motivaties deze behoeften voortkomen. Een

opleidingsinstituut kan bijvoorbeeld tot de conclusie komen dat mensen een vakgerichte studie gaan volgen op grond van twee verschillende motivaties: het verhogen van de carrièrekansen door een diploma in het desbetreffende vakgebied of het volgen van een studie als een soort van ‘intellectuele uitdaging’.

Een andere belangrijke overweging bij het kiezen van gewenste associaties is de vraag of deze passen bij de identiteit van de organisatie. Volvo heeft bijvoorbeeld de laatste jaren altijd gehamerd op veiligheid, terwijl medio 2008 Renault meer modellen in haar gamma had met de hoogste veiligheidsclassificatie van EURO NCAP dan Volvo.⁵ Dit betekent niet dat Volvo het begrip veiligheid niet kan claimen, maar in de nabije toekomst moet Volvo alles eraan doen om meer modellen met de hoogste EURO NCAP veiligheidsclassificatie te introduceren. Ten slotte kun je bij het kiezen van de gewenste associaties opmerken dat de gekozen positionering moet passen tussen de al bestaande positioneringen voor andere merkproducten binnen de organisatie.

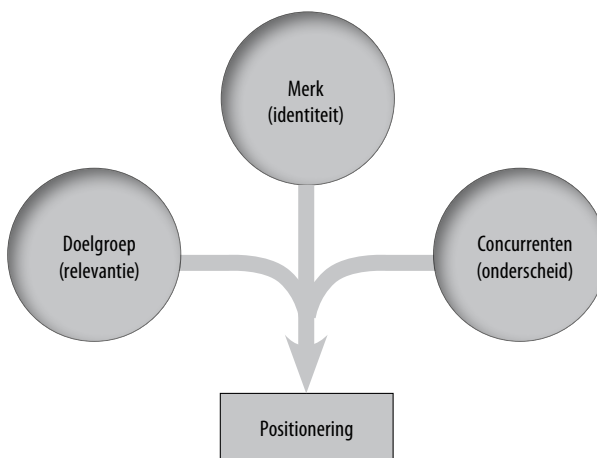
Hier willen we nogmaals benadrukken dat je als brand manager daadwerkelijk moet kiezen. Klanten kiezen veelal gevoelsmatig voor de beste optie. Zij zoeken dan ook specialisten waarvan duidelijk is op welke gebieden ze uitblinken. Of zoals een reclamegoeroe ooit stelde: ‘If you try to be everything to everybody, you end up being nothing to anybody.’ Dit kiezen is vaak moeilijk. Door niet alleen te bepalen wie je wel bedient, maar ook wie je niet bedient, schep je de voorwaarden voor een scherpe positionering. Bij veel ondernemers voelt dit als het laten liggen van mogelijke omzet. Als echter bij meerdere doelgroepen een beetje wordt verdiend en concurrenten pakken bij een specifieke doelgroep steeds het leeuwendeel, dan komen op termijn alle ‘beetjes’ onder druk te staan. Een sterke positie bij een specifieke groep is beter te verdedigen dan een zwakke positie bij meerdere groepen.

In deze paragraaf hebben we vastgesteld wat positioneren inhoudt. We deden dit door een definitie van dit begrip te geven en een aantal relevante aspecten van positioneren toe te lichten. We eindigen dit hoofdstuk met een stappenplan waarin alle onderdelen voor het bepalen van een sterke positionering zijn ondergebracht. Vervolgens werken we elke stap in een apart hoofdstuk uit.

1.4 Stappenplan

Als brand manager moet je voor het positioneren van je merk scherpe keuzes maken. De belangrijkste keuzes zijn het toespitsen op slechts één behoefte, terwijl het merkproduct meerdere behoeftes zal vervullen, en het kiezen van een duidelijk afgebakende doelgroep.

Het stappenplan dat we in dit boek uitwerken, helpt je bij het maken van alle keuzes die leiden tot een goede en scherpe positionering. We doen dit aan de hand van het MDC-model, dat staat voor: Merk – Doelgroep – Concurrenten. In figuur 1.1 zijn deze drie grootheden weergegeven in drie bollen. In de ‘Merkbol’ ligt de nadruk op een analyse van de zogenoemde ‘interne omgeving’ van het merk in kwestie. Met de term ‘interne omgeving’ doelen we op de kenmerkende eigenschappen van de organisatie die het merk voortbrengt. In de ‘Doelgroepbol’ ligt de nadruk op een analyse van de doelgroep van het merk (zoals klanten of potentiële arbeidskrachten). En in de ‘Concurrentenbol’ ligt de nadruk op een analyse van de concurrenten van het merk in kwestie. Pas als je al deze informatie in kaart hebt gebracht, kan je een gefundeerde keuze maken voor de positionering van je merk. We lichten het MDC-model verder toe aan de hand van de vijf fasen uit het stappenplan positioneren.



Figuur 1.1 Het MDC-model van positioneren

Stap 1: de identiteit van de organisatie

In hoofdstuk 2 gaan we in op de eerste fase van het stappenplan positioneren: een analyse van de identiteit van de organisatie. Alvorens over de positionering van een merk na te denken, is het goed de organisatie te leren kennen die het merkproduct voortbrengt. Een ‘me too-positionering’ voor een merk zal bijvoorbeeld niet passen bij een organisatie die sterk innovatiegedreven is. Bij de analyse van de identiteit van de organisatie staan we onder andere stil bij de historie van de organisatie en haar kerncompetenties.

Stap 2: merkarchitectuur

In hoofdstuk 3 nemen we de tweede fase van het stappenplan onder de loep. Hier bekijken we hoe het merk in kwestie zich verhoudt – dan wel dient te verhouden – tot de andere merken van de organisatie. Dit kunnen andere productmerken zijn, maar ook is hier de afstemming met het organisatiemerk van belang. Volkswagen Groep heeft bijvoorbeeld in de loop der jaren de positionering van haar vier hoofdmerken, Volkswagen, Audi, Seat en Škoda, moeten bijstellen, omdat deze te veel een beroep deden op dezelfde aankoopmotivaties van autorijders.

Na hoofdstuk 3 hebben we een checklist opgenomen die betrekking heeft op de interne omgeving van het merk. Deze checklist vat de belangrijkste punten van de organisatie-identiteit (hoofdstuk 2) en de merkarchitectuur (hoofdstuk 3) samen. Door deze checklist in te vullen, ontstaat een goed overzicht van de achtergrond van het te positioneren merk.

Stap 3: doelgroep

In hoofdstuk 4 staan we stil bij de doelgroep van het merk. Inzicht in het brein van de klant is de sleutel tot een succesvolle positionering. In dit hoofdstuk besteden we dan ook ruim aandacht aan een analysetechniek waarmee je kunt vaststellen welk aanbod het beste aansluit bij de behoefte van een doelgroep. Wat vindt de doelgroep belangrijk en waarom?

Stap 4: concurrenten

In hoofdstuk 5 besteden we aandacht aan de analyse van de concurrenten. We geven in dit hoofdstuk aan hoe je een markt en de merken die daarin opereren, kunt indelen in veertien verschillende positioneringscategorieën. Op grond van deze categorieën is in te schatten op grond

van welke punten een merk zich nog in de markt kan onderscheiden.

Na hoofdstuk 5 hebben we een tweede checklist opgenomen die betrekking heeft op de externe omgeving (klant en concurrenten) van het merk. Na het invullen van deze checklist en die voor de interne omgeving heb je als brand manager het analysedeel van het stappenplan ingevuld. Hierna is het makkelijker keuzes te maken ten aanzien van de nieuwe positionering van het merk.

Stap 5: positionering

Nadat alle relevante informatie in stap 1 tot en met 4 is verzameld, wordt in stap 5 (hoofdstuk 6) de uiteindelijke positionering bepaald. In deze fase moet je besluiten waarop je de meeste nadruk legt en waarom. De betekenis die het betreffende merkproduct voor de doelgroep heeft, vormt hiervoor het uitgangspunt. Centraal in dit hoofdstuk staat het 'Brand-Positioning Sheet', een model waarin de positionering wordt samengevat. Bovendien besteden we hier aandacht aan hoe je een en ander naar onder andere (marketing)communicatie kunt vertalen.

Leeswijzer

Wij hebben ervoor gekozen de analyse van de eigen identiteit vooraf te laten gaan aan de analyse van de doelgroep en concurrenten. De reden hiervoor is dat veel positioneringen falen doordat een belofte niet structureel waargemaakt kan worden. Dit impliceert dat zelfkennis een belangrijke basis is voor succes. Het vinden van een goede match tussen het merk en de doelgroep is immers het uitgangspunt voor succes.